



Mondialisation et pilotage global des flux : Proposition d'une grille de lecture des concepts mobilisés

Mohammed Amine Balambo, Laurent Livolsi

► To cite this version:

Mohammed Amine Balambo, Laurent Livolsi. Mondialisation et pilotage global des flux : Proposition d'une grille de lecture des concepts mobilisés. The 8th International Conference on Logistics and SCM Research / Rencontres Internationales de la Recherche en Logistique, 2010, Bordeaux, France. pp.20. hal-00818991

HAL Id: hal-00818991

<https://hal.science/hal-00818991>

Submitted on 29 Apr 2013

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



RIRL 2010
The 8th International Conference on Logistics and SCM Research
BEM Bordeaux Management School
September 29, 30 and October 1st 2010



Mondialisation et pilotage global des flux :

Proposition d'une grille de lecture des concepts mobilisés

Mohammed Amine BALAMBO

EUROMED Management / Ecole de Management Marrakech, Maroc

Balambo@gmail.com

Laurent LIVOLSI

Université de la méditerranée, France

laurent.livolsi@univmed.fr

Résumé :

Devant la mondialisation des échanges, la recherche en sciences de gestion s'est logiquement intéressée au pilotage global des flux, et force est de constater qu'il existe une grande diversité d'approches selon les disciplines et l'objet sur lequel porte l'attention. Les notions de chaînes logistiques internationales, de global value chains, de filières mondiales et de supply chains internationales sont souvent mobilisées par les chercheurs. Si des similitudes existent entre ces notions, les différences ne sauraient être masquées et appellent à une utilisation particulière de chacune d'entre elle. L'objet de cette communication est de faire un état de l'art synthétique sur ces différentes approches et de proposer un cadre d'utilisation de chacune.

Mots clés : Filière Mondiale, Global Value Chain, Chaîne logistique Internationale, Supply Chain Internationale.

INTRODUCTION :

La libéralisation continue des marchés et l'émergence simultanée des nouveaux pays industriels, particulièrement du quatuor Brésil-Russie-Inde-Chine, ont contribué à une mondialisation inégalée de l'économie et à des échanges commerciaux en constante croissance depuis une vingtaine d'années. Si la crise économique actuelle a quelque peu diminué le volume de ces échanges, les interrogations sur un sourcing mondial et / ou une sous-traitance à l'échelle internationale n'en ont pris que plus d'importance dans la quête de compétitivité des entreprises.

Pour les firmes multinationales, cette mondialisation des échanges implique un pilotage global des flux. Il s'agit, dès lors, selon les choix stratégiques des entreprises, de s'assurer des approvisionnements ou une production au plus bas coût, de garantir une création de valeur tout au long de ces chaînes logistiques internationales, et parfois de relocaliser des activités afin de gagner en réactivité par rapport aux marchés.

Du point de vue du management international, et plus précisément du management des firmes multinationales, de telles tendances incitent à s'interroger sur les différentes approches théoriques mobilisées dans l'étude du pilotage des flux mondiaux. Le changement de la nature des activités génératrices de valeur pousse à un dépassement de l'approche « porterienne » classique limitée à l'entreprise intégrée. Le concept de chaîne de valeur, dans la lignée du système de valeur de Porter, est alors étendu pour intégrer des activités nouvelles, et surtout les phases situées en amont et en aval de l'entreprise. De la même façon, le concept de « Global Value Chain » (GVC), assimilé au concept de filière en sciences économiques (Rastoin et al., 2005), permet un dépassement du concept de « Global Commodity Chain » - GCC - (Gereffi et Korzeniewicz, 1994) en initiant une réflexion sur une fragmentation territorialisée des processus de production sur plusieurs espaces / pays au niveau mondial. Ce concept se veut également une tentative de regroupement des approches utilisées en économie industrielle (Bencharif et Rastoin, 2007) dans le cadre de la théorie SCP (Structure-Comportement-Performance). Enfin, le concept de Supply Chain Management, qui relève des sciences de gestion, élargit le spectre en approchant les relations dans une vision systémique à

travers la coordination de l'ensemble des composantes et des intervenants des supply chains internationales.

Cette présentation rapide des principales approches théoriques liées au pilotage mondial des flux n'a pas prétention à l'exhaustivité mais davantage à illustrer la diversité disciplinaire. Cette diversité illustre un enchevêtrement des approches et disciplines qui conduit vers un flou conceptuel important. Pourtant, ces approches n'apparaissent ni rivales ni exclusives, et l'objectif de cette communication est d'en proposer une grille de lecture. Dans une première partie, nous présentons un état de l'art synthétique destiné à illustrer la diversité des concepts liés au pilotage global des flux. La seconde partie est alors consacrée à l'élaboration de cette grille de lecture au travers de la mise en évidence des similitudes et des différences entre ces approches.

I- LA DIVERSITE DES CONCEPTS LIES AU PILOTAGE GLOBAL DES FLUX

L'objet de cette première partie est donc de présenter un état de l'art sur les notions mobilisées dans le pilotage global des flux. Compte tenu de la multitude des concepts, nous avons privilégié une vision synthétique qui permet d'illustrer les principales traditions d'analyse au travers de concepts centraux en la matière. Les notions de filière élargie au niveau mondial, de Global Commodity Chain puis de Global Value Chain et, enfin, de chaîne logistique internationale et de supply chain internationale sont ainsi présentées succinctement.

1.1 Une conception élargie de la notion de filière

Le concept de filière, développé à partir des années 40 par les économistes industriels, puise ses soubassements théoriques dans la théorie SCP qui a permis un dépassement des analyses macro et micro-économiques pour rendre compte des niveaux intermédiaires (méso) entre les unités de base (entreprises) et l'économie globale, en mettant en relation les structures de marché, les stratégies d'acteurs et leurs performances. Il connaît un engouement particulier dans les analyses du secteur agricole et, plus spécifiquement, dans celles de la distribution des produits issus de l'agriculture. Certains le perçoivent comme un prolongement des concepts de branche et d'industrie, allant jusqu'à le considérer comme une spécificité française, puisque le terme même de filière n'a pas d'équivalent anglais (Benghozi, 2001 ; Raikes et al., 2000). D'autres l'assimilent plutôt au concept de *Commodity System* qui réunit tous les

acteurs impliqués dans la production, la transformation et la commercialisation d'un produit (Goldberg, 1968).

Il existe une multitude de définitions qui tentent de délimiter les contours du concept, compte tenu des différents courants théoriques qui s'y sont intéressées dans la lignée des analyses de la filière en économie industrielle : d'abord le recours aux méthodes mathématiques de la microéconomie (Laffont et Moreaux, 1991), puis de la stratégie industrielle, et enfin la mobilisation des théories néo-institutionnalistes de tradition économique dont le courant principal reste celui des coûts de transaction (Williamson, 1975) avec une large place donnée aux institutions, et l'économie des conventions puisqu'elle minimise le rôle du marché comme seul moyen de régulation et d'orientation.

Au niveau *techno-économique* qui permet d'articuler les contraintes techniques des processus de production avec les analyses économiques, la notion de filière est définie comme étant « un chemin orienté reliant plusieurs branches, depuis en amont la production de matières premières et de biens d'équipement, jusqu'en aval la distribution et les services liés à son utilisation, les rassemblant selon les étapes successives rencontrées pour la mise en marché du produit. » (Monfort et Dutailly, 1983). Une telle définition caractérise la filière comme un découpage de l'activité économique et comme une hiérarchie de branches, à travers l'utilisation de la comptabilité nationale et la méthode des effets (approche de calcul économique de l'intérêt d'un projet du point de vue d'un ensemble national et de la programmation nationale de développement). Pour Toledano (1978), la filière est une catégorie économique complémentaire de celles d'industrie, de branche..., comme un ensemble articulé d'activités économiques intégrées. Cette intégration est consécutive à des articulations en termes de marché, de technologies et de capitaux.

Dans une perspective plus organisationnelle, la notion de filière est définie comme « la somme de toutes les opérations de commercialisation et de production qui ont été nécessaires pour passer d'une ou plusieurs matières de base à un produit parvenu au stade final » (Parent, 1979). Cette perspective correspond tout d'abord à une filière de produit et conçoit celle-ci comme une série d'étapes s'enchaînant les unes après les autres et possédant une finalité : l'obtention d'un produit. Labonne (1985) introduit les acteurs organisationnels et définit la filière comme l'ensemble constitué par les agents ou groupes d'agents concernés par un produit (ou un groupe de produits), de sa production jusqu'à sa consommation, et par les relations qu'ils entretiennent. Une définition qui s'inscrit dans une perspective systémique

puisque la filière se définit non seulement par l'ensemble des éléments qui la composent mais aussi par les relations qu'ils entretiennent.

L'apparition d'organisations productives multinationales entraîne un élargissement du domaine d'application initial de la notion de filière. Cet élargissement pose la difficulté de caractérisation et d'étude de la notion de filière mondiale. En effet, malgré leur popularité, les filières mondiales ou filières globales souffrent toujours d'un manque de conceptualisation et d'opérationnalisation. Les outils économiques, destinés à mesurer la création de richesse dans telle ou telle économie nationale, ne sont plus adaptés pour un pilotage mondial des flux, comme en attestent Bencharif et Rastoin (2007) qui proposent le cadre méthodologique de la *Global Value Chain* qui permet une meilleure prise en compte de la complexité d'un pilotage mondial des flux.

1.2 Du Global Commodity Chain au Global Value Chain

Le concept de « Global Commodity Chain » (GCC), qui se présente comme l'équivalent anglo-saxon de l'approche française de filière (Raikes et al., 2000), a été véritablement formalisé par le travail fondateur de Gereffi et Korzeniewicz (1994). Dans leurs travaux sur les pays nouvellement industrialisés (Asie du sud-est principalement), ils proposent une nouvelle définition qui dépasse celle donnée par Hopkins et Wallerstein (1986) de la *Commodity Chain* (« *network of labor and production processes whose end result is a finished commodity* ») en y incluant également les activités de l'aval (marketing et distribution).

Gereffi (1994) distingue deux formes de GCC : une première pilotée par les entreprises industrielles appelée *producer-driven GCC* et une seconde plutôt pilotée par les entreprises commerciales appelée *buyer-driven GCC*. Dans le premier cas, les relations sont dominées par le contrôle du système en amont et en aval de la chaîne par la firme focale industrielle. Ce type de chaînes est présent particulièrement dans les industries à fort investissement en capital et technologie (aéronautique, automobile,...). Dans le deuxième cas, les relations sont dominées par la distribution (grandes surfaces, magasins spécialisés, ...) ou par des firmes virtuelles avec des chaînes qui prennent souvent la forme de réseau piloté par des « courtiers stratégiques », des fabricants sans usines, qui mettent en relation la demande des grands marchés industrialisés avec celle de fabricants de pays en voie de développement.

Dans ces deux formes de pilotage, Gereffi (1994) distingue quatre dimensions de GCC : une structure *input / output* qui configure l'ensemble des produits et services reliés dans une séquence de création de valeur, une *Governance structure* qui détermine les relations de pouvoir et d'allocation des ressources en circulation dans la chaîne (*producer-driven* GCC vs *buyer-driven* GCC), une territorialité qui détermine son éparpillement géographique, et un cadre institutionnel qui identifie comment les conditions et les politiques locales, nationales, et internationales forment le processus de mondialisation à chaque étape dans la chaîne (Gereffi, 1995).

La principale contribution de Gereffi réside dans sa capacité à intégrer de nouvelles variables, comme celle du pouvoir et de la structure de la chaîne dans l'analyse des GCC, et a permis par conséquent de s'opposer à la définition réductrice qui la considérait comme un simple réseau de travail et de processus de fabrication dont le résultat est un produit final.

Lors d'une conférence regroupant des chercheurs travaillant sur les filières ou industries mondialisées, et qui ont constaté la diversité des approches et des appellations sur ce thème (Bair, 2005 ; Gereffi et al., 2001), le concept de *Global Commodity Chain* a été abandonné au profit d'un nouveau concept constituant un cadre fédérateur permettant d'unifier la terminologie et les approches : le concept de *Global Value Chain* (GVC).

Le concept de chaîne de valeur globale fait assurément référence au concept de chaîne de valeur développé par Porter. Il appelle à un dépassement de l'approche porterienne classique, tournée vers la recherche interne des activités génératrices de valeur dans l'entreprise individuellement et verticalement intégrée, pour s'étendre sur les processus amont et aval à l'entreprise.

Ce cadre d'analyse des GVC paraît particulièrement intéressant puisqu'il permet non seulement de fédérer sinon d'unifier les approches mais, également, selon Rastoin et Bencharif (2007), d'inclure les approches sociopolitiques de la production et du marché (encastrement...) qui sont de plus en plus présentes dans l'analyse des chaînes mondiales, et de prendre en compte les aspects géostratégiques de la mondialisation avec une prise en compte du rôle des pays en voie de développement. Dans ce sens, toute une littérature s'est intéressée aux effets de la GVC sur les pays en voie de développement, où les dimensions politiques inter-Etats demeurent très présentes puisque la globalisation des chaînes de valeur s'accompagne par une mise à niveau des entreprises des pays du Sud impliquées dans des GVC de pays du Nord.

La mondialisation, la division internationale des processus, l'émergence simultanée de réseaux transfrontaliers inter-firmes, accompagnées d'une volonté d'intégration fonctionnelle et d'une coordination internationale de ces activités dispersées (Dicken, 2003), ont conduit à la globalisation des chaînes de valeur (Keane, 2008). Ces GVC présentent, selon Gereffi et al. (2008), trois principales caractéristiques à étudier : le pouvoir et sa répartition entre les acteurs, la territorialité et la nature des liens entre les différents processus, et le poids des entreprises dans la structuration des bases relationnelles et la localisation industrielle.

La particularité du concept de GVC est qu'il offre un éventail de possibilités aux pays en voie de développement pour s'insérer dans les réseaux globaux de production, étant donné que les modes de gouvernances qui y sont appliqués obéissent aux particularités contextuelles et à la complexité des produits. Gereffi et al. (2005) présentent cinq formes de gouvernances des GVC : le marché, la chaîne de valeur modulaire, la chaîne de valeur relationnelle, la chaîne de valeur captive et la hiérarchie. Dans le mode de gouvernance « Marché » (*Market*), les relations sont transactionnelles et le niveau de coordination très faible du fait de la simplicité du produit, ce qui traduit un faible coût de rupture du contrat. Dans le mode de gouvernance « Chaîne de valeur modulaire » (*Modular value chains*), la complexité relativement développée ainsi que les caractéristiques modulaires du produit entraînent un niveau de coordination moyen puisque le produit est certes complexe mais ses informations sont codifiables et donc échangeables, et donc le coût de rupture du contrat reste encore faible. Dans le mode de gouvernance « Chaîne de Valeur relationnelle » (*Relational value chains*), les produits sont très complexes et non codifiables, et la maîtrise développée par le fournisseur le rend fort et le coût de rupture est donc très élevé. L'industriel se trouve obligé de pérenniser le contrat et l'engagement devient relationnel. Dans le mode de gouvernance « Chaîne de Valeur captive » (*Captive value chains*), le produit est complexe et difficile à codifier mais avec un faible niveau de compétence du fournisseur. L'industriel essaie « d'enfermer » son fournisseur en le confinant dans des tâches simples qui le rendent très dépendant de lui. Le fournisseur est ainsi « capté par la chaîne » et le coût de rupture est grand en ce qui le concerne. Enfin, dans le mode de gouvernance « Hiérarchie » (*Hierarchy*), le produit est très complexe, les informations liées ne peuvent être codifiables, et il n'y a pas de fournisseurs compétents. L'industriel s'oriente vers une intégration verticale de la chaîne. La forme de gouvernance est celle du contrôle interne, découlant du top management vers les filiales du réseau interne.

1.3 De la chaîne logistique au Supply Chain management en contexte international

S'il y a un concept qui a connu une grande popularité dans le pilotage global des flux, c'est bien celui de Chaîne Logistique. La logistique de l'entreprise a connu une grande évolution via le passage d'une approche où les activités sont considérées de façon disjointe avec la quête d'optimisations opérationnelles locales dans une perspective intra-organisationnelle (Colin, 1996) à une approche intégrative, synonyme d'ouverture et de décloisonnement, où l'enjeu majeur se situe au niveau des relations inter-organisationnelles (Livolsi, 2002). Le pilotage des flux l'emporte alors sur la productivité des opérations et, simultanément, la logique du pilotage par l'amont est abandonnée au profit d'un pilotage par l'aval. Le pilotage de la chaîne logistique devient même une réelle démarche stratégique, ne se limitant plus à la gestion des opérations logistiques ou au pilotage des flux physiques, en mobilisant toutes les ressources internes (celles de l'entreprise) et surtout externes (celles de ses partenaires) pour arriver à un design organisationnel où tous les maillons deviennent indispensables les uns avec les autres, sensiblement interdépendants et imbriqués et concourant au même objectif. La logistique a facilité l'internationalisation des entreprises et la mondialisation des flux.

Le concept de Chaîne Logistique Internationale est donc souvent mobilisé dans l'étude du pilotage des flux mondiaux. Sa première contribution réside dans le fait qu'il permet un pilotage et une coordination des flux dont l'objectif est de réduire les coûts, la non qualité, de respecter les délais et d'améliorer la flexibilité et la réactivité des partenaires en instaurant un climat de confiance et de collaboration qui permet de transcender la distance géographique, les gaps culturels, contextuels et technologiques. Il convient ici d'intégrer les réflexions sur le pouvoir, élément central qui régit les relations dans les chaînes logistiques. Le pouvoir est une variable complémentaire au champ relationnel. En effet, dans les chaînes logistiques où persiste une culture transactionnelle les comportements de prédation, de pouvoir et d'opportunisme ressurgissent au détriment de la collaboration, alors que l'inverse devrait se produire dans les chaînes logistiques où règne une culture relationnelle (Houssaïni, 2008).

Cette orientation résolument de coordination et de transgression des frontières inter-organisationnelles conduit à un management logistique par les processus, ne se limitant plus à la gestion des flux physiques mais intervenant sur l'ensemble de la chaîne de valeur orientée client, de la conception à la mise à disposition au client a constitué les prémisses menant au concept de *Supply Chain*.

Le concept de Supply Chain Management reste difficile à cerner compte tenu de la diversité des définitions. A titre d'illustration, Mentzer et al. (2001) en ont recensés plus d'une centaine. La relative complexité est due à la fois à la diversité des problématiques qui y sont abordées et à la diversité des origines disciplinaires. Cheng et al. (2006) montrent que les recherches sur le supply chain management concernent aussi bien le management des opérations / processus, le management des réseaux stratégiques, le SCM comme source d'avantage compétitif, et les frontières de la firme. Livolsi (2009) montre, quant à lui, la diversité disciplinaire au sein des sciences de gestion puisque des recherches sont ancrées aussi bien en logistique, en marketing, en achats, ou encore en recherche opérationnelle dans la lignée du génie industriel, ce qui n'est pas sans poser des problèmes de conflits de territoire au sein des entreprises. Si l'on ajoute le réel décalage entre la rhétorique du monde académique et les pratiques des entreprises (Fawcett et Magnan, 2002), le concept devient même extrêmement polysémique.

Depuis quelques années, de nombreuses méta-analyses sont réalisées pour proposer des classifications des définitions du supply chain management (par exemple, dans le champ du management stratégique Bechtel et Jayaram, 1997) qui proposent quatre écoles. De façon simple, Mentzer et al. (2001) scindent les définitions en trois courants. Le premier considère le SCM comme une philosophie managériale qui prend appuie sur une approche systémique qui perçoit la SC comme un tout indissociable, avec une orientation client dans une perspective de création de valeur et une orientation stratégique visant à mobiliser les synergies intra et inter-organisationnelles. Le deuxième courant le conçoit comme un lieu de mise en application de cette philosophie à travers des activités d'intégration intra et inter-organisationnelles, de coopération, d'échange d'informations, et de partage des risques et profits. Le troisième conçoit le SCM comme un ensemble de processus manageriaux qui dépasse l'approche en termes d'activités de l'entreprise fonctionnelle classique.

Dans cette perspective, il convient de distinguer le « Supply Chain Management » et « la Supply Chain ». Si le premier se présente comme la discipline (philosophie managériale ?) de gestion de la Supply Chain, cette dernière se présente comme le lieu des pratiques issues de la logique de conduite des affaires. Son existence s'impose alors comme un fait managérial peu importe si elle dispose d'un management ou non (Houssaini, 2008). Dans le cas de notre problématique, il peut donc y avoir un supply chain management international si les pratiques en relèvent, mais il y a forcément des supply chains internationales.

Comme en atteste cette première partie, la littérature traitant du pilotage global des flux connaît une réelle diversité des approches, une richesse conceptuelle qui conduit parfois à un usage approximatif des concepts. L'objet de la deuxième partie de cette communication est alors de procéder à une analyse critique des concepts afin d'en proposer une grille de lecture.

II- ANALYSE CRITIQUE DES CONCEPTS MOBILISES

Comme nous l'avons illustré dans la première partie, le pilotage global des flux mobilise de nombreux concepts. Afin d'élaborer la grille de lecture de ces concepts, nous avons d'abord cherché à identifier les différences entre ces concepts (2.1), avant de rechercher leurs similitudes (2.2) au-delà, évidemment, de leur ancrage dans le pilotage global (mondial) des flux. La grille de lecture proposée (2.3) a alors pour objectifs de décrire les concepts mais aussi de spécifier les domaines d'application de chacun.

2.1 Des différences en termes de discipline, de territorialité et d'objet

L'étude des concepts permet de faire apparaître des différences dans trois domaines : l'origine disciplinaire (2.1.1), la territorialité (2.1.2) et l'objet d'étude (2.1.3).

2.1.1 Différences en termes de disciplines

L'approche de la filière appartient indiscutablement à l'économie industrielle, avec un fort ancrage dans l'environnement du secteur agro-alimentaire. Une telle appartenance impose des outils d'analyse et des conceptions propres à cette discipline, notamment le recours à des méthodes à dominante quantitative comme celles des mathématiques de la microéconomie (Laffont et Moreaux, 1991) et celles de la comptabilité nationale et la méthode des effets. L'influence du secteur agroalimentaire, et plus certainement encore du secteur agricole, a engendré une plus grande importance donnée à la vision amont du système de production, où la notion de pilotage en flux poussés est prépondérante. C'est probablement la raison de l'importance relative accordée aux flux physiques et financiers par rapport aux flux d'information qui sont largement négligés.

Les notions de chaîne logistique et de supply chain ont été développées dans le domaine des sciences de gestion. Les parties prenantes de ces chaînes, loin d'une considération comme un ensemble d'agents (dans toute la dimension économique du terme), sont considérées comme de véritables acteurs aux intérêts potentiellement antagonistes. Le management des chaînes logistiques internationales ou des supply chains internationales s'inscrit alors dans des méta organisations incluant des partenaires intimement liés par une intégration (notamment dans la

notion de SC) de leurs flux physiques et des processus de gestion liés. La prise en compte des flux informationnels, qui permettent le pilotage des flux physiques, est alors essentielle compte tenu d'un pilotage en flux tirés.

Contrairement aux approches de filière fortement ancrée dans les sciences économiques, le management logistique et le supply chain management sont dominés par une approche opérationnelle du pilotage global des flux, d'où l'intérêt accordé à la gestion des opérations dans leurs outils.

Les concepts de GVC et de GCC pourraient paraître plus difficilement classables vu leur inspiration simultanée dans la « méso-économie » et dans les sciences de gestion spécialement en stratégie. Les deux logiques de pilotage sont en effet représentées avec un pilotage industriel (flux poussés) et un pilotage marketing / vente (flux tirés). Les modes de gouvernance, présentés dans la première partie (1.2) ne font que confirmer cette double origine. Les deux concepts restent néanmoins marqués par une vision plus stratégique du pilotage global des flux, d'où le recours aux outils de l'analyse stratégique spécialement dans le cadre d'analyse du *Global Value Chain* dans lequel la question de la création de valeur est essentielle. Le corollaire est alors de s'interroger sur la valeur souhaitée et perçue par les clients, et sur la question du partage de valeur entre les partenaires de ces chaînes internationales.

2.1.2 Différences en termes de territorialité

Une deuxième source de différence, qui paraît particulièrement intéressante à étudier, est celle de l'échelle d'analyse.

La notion de filière se conçoit comme un découpage (parfois territorial) de l'activité économique, en termes de produits, de branches économiques, ou d'industries. Les relations s'analysent entre l'ensemble des acteurs, des parties prenantes, de cette filière depuis l'extraction jusqu'au produit manufacturé, avec de façon croissante, la question de la filière inversée dans une perspective de développement durable. Le territoire d'intervention de la notion de filière est cependant particulièrement relié aux processus amont du système productif (Trognon, 2009) avec une partition verticale de ce système intervenant sur des produits très peu transformés notamment des matières premières ou produits intermédiaires, d'où son rapprochement aux analyses du secteur agricole et agroalimentaire (filière blé, bois, lait...).

Dans le cas des concepts de GVC, de GCC et de chaîne logistique internationale, une approche plus réductrice est souvent privilégiée dans la mesure où toutes celles-ci se concentrent souvent sur des dyades client / fournisseur. La prise en compte d'une vision globale s'inscrit, parfois seulement, en considérant la somme des relations dyadiques.

La notion de Supply Chain tient davantage compte de la complexité de ces relations, notamment dans un contexte de globalisation économique, puisqu'elle permet d'approcher les relations dans une vision systémique, qui ne se limite pas seulement à l'étude des relations Client/Fournisseur, mais s'étend à tous les intervenants de la Supply Chain (du fournisseur du fournisseur au client du client) en intégrant des acteurs centraux dans le soutien de la croissance des échanges des flux mondiaux en l'occurrence les prestataires de services logistiques. Cependant, à l'inverse de la notion filière située plus en amont, la notion de SC se place plutôt en aval du système productif avec des produits industrialisés fabriqués en flux tirés selon les attentes des consommateurs.

2.1.3 Différences en termes d'objet

Un dernier point de divergence, entre les différents concepts étudiés, est celui de la finalité ou de l'objet sur lequel porte l'attention.

Si la notion de filière est proche de celle de GCC puisqu'elles ont toutes les deux pour objet l'étude de l'itinéraire d'un produit (ou groupe de produits) entre des agents verticalement (approvisionnement, transformation et distribution) ou horizontalement (réalisation d'économies d'échelles) intégrés jusqu'à l'obtention du produit final, celle de GVC rompt avec les précédentes en ce qu'elle accorde à la création de valeur une place centrale. Celle-ci agit comme substrat de la structuration de la chaîne, avec une création de valeur qui n'est plus pensée au niveau de l'entreprise mais au niveau de toute la chaîne. La chaîne logistique et la supply chain se tournent résolument vers une logique en termes de flux, où le pilotage des flux physiques par les flux d'informations se fait depuis l'aval jusqu'à l'amont.

La logique supply chain se démarque néanmoins par rapport aux autres en ce qu'elle accorde, d'abord à la création de valeur perceptible par le client mais également à la qualité des processus et leur intégration, un rôle central dans la structuration et le pilotage des flux.

2.2 Une concordance des concepts pour une divergence des applications

Quand bien même les différences relevées supra existent, les concepts développées dans le pilotage global des flux restent très proches au niveau de leurs définitions, dans la mesure où elles s'accordent toutes sur la notion d'un flux qui passe par une succession d'opérations et une succession d'acteurs organisationnels (d'un fournisseur à un client) pour arriver à un résultat final. C'est probablement la raison qui a mené à ce mélange conceptuel important.

Un autre point de concordance est relatif à l'intérêt central accordé à l'étude des flux et leur gestion. En l'espèce, l'évolution qu'a connu le concept de SCM qui se consacre davantage à l'étude de l'organisation des différents intervenants et leur interaction dans un contexte de désintégration verticale des chaînes de valeur (Carbone et Meunier, 2006) atteste d'une différenciation progressive.

Néanmoins, il existe un écart considérable au niveau des pratiques relatives à chaque concept. La notion de filière s'oriente vers une gouvernance par l'amont avec des pratiques spécifiques au secteur primaire d'où la quasi absence de la notion de flux d'information. Ces flux sont d'ailleurs moins présents dans la littérature en économie industrielle de façon générale. Il y a là une représentation d'une complémentarité théorique des acteurs (contrairement au fonctionnement réel) où l'élément central est un produit avec ses transformations successives (Tixier et al., 1996). L'attention se porte sur les outils d'analyse économique adaptés à une différenciation limitée des produits ou des catégories de produits (Tixier et al., 1996). L'ensemble de ces caractéristiques se manifeste généralement dans les branches agroalimentaires, pour lesquelles la méthode des filières paraît particulièrement pertinente, mais également pour d'autres branches du secteur primaire, une raison pour laquelle elle a connu un grand engouement au niveau de l'évaluation des politiques industrielles par branche, particulièrement en France (Trognon, 2009).

Les recherches sur le concept de Global Value Chain relèvent plutôt de la stratégie et ont pour population d'étude les Firmes Multinationales qui pour des raisons de coûts de production plus favorables tendent vers l'implantation dans des pays en voie de développement et se tournent vers la coordination des activités avec les différents intervenants dans une logique de captation de la valeur tout au long de ces chaînes. Cette logique diffère de la celle qui prévaut dans l'étude des supply chains qui tend vers la recherche de création de valeur perceptible par le client.

Le concept de GVC se démarque également par sa proposition d'une vision « contextualisée » de la notion de gouvernance. Comme souligné par Gereffi (2005), la variété des possibilités de gouvernance offertes aux firmes multinationales prends en compte le contexte du pays d'implantation, la nature du produit et son degré de complexité, et ce pour mieux capter de la valeur et tirer profit de la globalisation de la chaîne.

Le Supply Chain Management quand à lui opère une réelle rupture, en termes de pratiques, avec les modèles précédents. D'abord sa considération de la notion de coût qui ne se présente plus comme l'ensemble des coûts individuels dans une perspective analytique, mais plutôt comme un coût « intégré » tenant compte du coût global de production et des coûts de coordination entre les partenaires. Ensuite, le SCM se différencie, par rapport aux autres concepts, par le rôle central qu'y jouent les systèmes de gestion et les technologies dans la perspective de l'intégration des membres de la SC. Une intégration qui constitue le maître-mot de la philosophie Supply Chain et le point de rupture avec les autres modèles de la gestion inter-organisationnelle. Enfin, le Supply Chain Management constitue une illustration de la maturité des relations inter-acteurs, puisqu'il permet de dépasser la vision transactionnelle classique qui présente ces relations souvent sous une forme conflictuelle, en proposant une vision plus relationnelle où la confiance et l'engagement prennent le dessus dans une logique partenariale. Certains auteurs parlent même d'un nouveau paradigme des relations inter-organisationnelles (Speckman et al., 1998) dans lequel les affrontements se feraient entre supply chains plutôt qu'au sein de ces supply chains (Christopher, 2005).

2.3 Proposition d'une grille de lecture :

La grille proposée s'appuie sur les principales rubriques issues de l'étude des similitudes et des différences entre les concepts de filière, global value chain, chaîne logistique internationale et supply chain internationale. Sans prétendre à l'exhaustivité, ces concepts témoignent de l'importance du pilotage global des flux et de la diversité des analyses proposées. L'objectif de cette grille est donc de synthétiser l'ensemble des caractéristiques relatives aux différents concepts abordés afin de permettre une meilleure utilisation de chacun.

Tableau 1 :**Grille de lecture des concepts mobilisés dans le pilotage global des flux**

Concepts Caractéristiques	Filière	Global Value Chain	Chaîne Logistique Internationale	Supply Chain Internationale
Appartenance Disciplinaire	Economie industrielle	<i>Gestion</i> (Stratégie)	<i>Gestion</i> (Management Logistique)	<i>Gestion</i> (Logistique- Management des opérations- stratégie- Marketing)
Objet	Produit	Captation de la valeur	Flux physiques par les flux d'information	logique : Flux – Processus avec Création de valeur pour le client
Territorialité	Branche économique	Couple Client-Fournisseur	Couple Client-Fournisseur	Du Fournisseur du Fournisseur au client du client en incluant les PSL et la logistique inverse
Mode de gouvernance	Gouvernance par l'amont	Gouvernance : Marché-modulaire-relationnelle-captive-Hiérarchique	Pilotage par l'amont ou pilotage par l'aval	Pilotage par l'aval
Nature des produits et des firmes	Matières premières, produits peu transformés et peu diversifiés Entreprises agricoles, agro-alimentaires	Produits Divers – Grandes Firmes multinationales industrielles	Produits Divers- Chaîne d'acteurs (Fournisseur- Industriel-distributeur)	Produits diversifiés et très industrialisés orientés vers le client final – Firmes industrielles
Pratiques étudiées	outils d'analyse économique/ relative négligence des flux d'informations	Captation de la valeur avec une conception analytique du calcul des couts	Pratiques intégrées du pilotage des flux par les flux d'informations	Pratiques collaboratives / conception systémique du calcul des coûts/ prise en compte des Flux d'informations/ Intégration inter-organisationnelle

Conclusion

Dans un paysage économique « mondialisé », caractérisé par de fortes tendances à la sous-traitance internationale accompagnée d'une réorganisation des espaces territoriaux à l'échelle mondiale, les entreprises sont exposées à une série complexe de facteurs (distance géographique et culturelle, diversité des acteurs,...) qui rend le pilotage des flux de plus en plus ardu. Les concepts mobilisés dans le pilotage global de ces flux connaissent donc un foisonnement important, d'où une grande diversité des réflexions théoriques.

Le concept de filière permet de représenter un ensemble d'acteurs travaillant en amont du système productif ayant pour objet l'analyse du cheminement d'un produit (matière première ou produit fini). L'approche en termes de chaîne de valeur globale paraît ainsi complémentaire, puisqu'elle permet non seulement de rendre compte des interactions et des liens entre les intervenants, mais permet également de considérer la création de valeur, qui ne se fait plus au niveau de l'entreprise individuellement et verticalement intégrée, mais qui s'étend sur toute la chaîne (avec une logique de captation de la valeur par les GVC implantées dans les pays en voie de développement). Le concept de chaîne logistique internationale paraît lui aussi intéressant en focalisant sur l'analyse des flux d'informations qui permettent le pilotage des flux physiques mais également la mobilisation de l'approche en termes de chaîne qui permet elle aussi de rendre compte de la dynamique inter-organisationnelle. Mais l'émergence de nouvelles formes réticulaires d'externalisation a permis l'apparition de la notion de Supply Chain qui permet une analyse systémique des nœuds et mailles d'un réseau avec une logique de création de valeur perceptible par le client.

Les similitudes et différences, relevées dans cette communication, n'avaient pas pour objet de valoriser un concept par rapport à l'autre, encore moins de présenter une quelconque exclusivité ou rivalité entre les concepts, mais de contribuer –sans prétention d'exhaustivité– à la présentation des complémentarités qui existent et à la dissipation du flou conceptuel qui concernait le pilotage global des flux, à travers la construction d'une grille de lecture.

Cette grille, en l'état, présente néanmoins des faiblesses. Compte tenu de la réelle diversité et de la richesse conceptuelle dans l'étude du pilotage global des flux, elle n'a pas la prétention de recenser l'ensemble des concepts liés au pilotage global des flux. En outre, des approches théoriques complémentaires peuvent également avoir une portée explicative intéressante à analyser en étendant leur champ d'application initial. Nous faisons ici référence aux recherches conduites en marketing sur les canaux de distribution. De la même façon,

l'analyse des différences et similitudes n'a pas la prétention et la volonté de l'exhaustivité. Notre état de l'art ne pouvait être que synthétique, et notre volonté a été d'initier cette démarche.

Dans nos prochains travaux, une attention particulière sera donnée aux possibilités offertes par le nouveau cadre d'analyse du *Global Value Chain* comme approche complémentaire de celle de Supply Chain Management. Cette notion permet non seulement une réelle prise en compte du rôle des pays en voie de développement et leur insertion dans ces Global Value Chains, mais également de prendre en compte le contexte d'implantation pour mieux tirer profit des échanges mondiaux. Cette perspective est d'autant plus intéressante que les entreprises de ces pays ont également des ambitions d'internationalisation vers les marchés matures.

Bibliographie :

- Bair J., (2005), «Global Capitalism and Commodity Chains: Looking Back, Going Forward», *Competition & Change* Vol. 9(2), pp. 153-80.
- Bechtel C., Jayaram J. (1997), «Supply Chain Management: A Strategic Perspective», *International Journal of Logistics Management*, Vol 8, No 1.
- Bencharif A, Rastoin J.L, (2007), « *Concepts et Méthodes de l'Analyse de Filières Agroalimentaires : Application par la Chaîne Globale de Valeur au cas des Blés en Algérie.* » Working Paper n° 7 Unité Mixte de recherche (MOISA) Marchés Organisation Institutions Stratégies d'acteurs.
- Benghozi J.P, (2001), « Relations interentreprises et nouveaux modèles d'affaires » *Revue économique* vol. 52, numéro hors série, octobre, p. 165-190.
- Carbone V. Meunier C., (2006), « *Supply Chain Management : portée et limites : L'apport des théories des réseaux.* », XVème Conférence Internationale de Management Stratégique, Annecy / Genève 13-16 Juin.
- Christopher M., (2005), « *Supply Chain Management* », Pearson, Paris.
- Colin J. (1996), «*La logistique: histoire et perspectives* » in P. Lièvre « La logistique : recherche et mise en œuvre », actes du colloque ARFILOG, 25 et 26 mars 1996.
- Dicken P. (2003), «*Global Shift: Reshaping the Global Economic Map in the 21st Century*», London, Sage, 4th edition.
- Fawcett S.E., Magnan G.N. (2002), «The Rhetoric and Reality of Supply Chain Integration», *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, vol. 32 n°5, 339-361.
- Gereffi G., Sturgeon T., Biesebroeck J. V. (2008), «Value Chains, Networks and Nlusters: Reframing the Global Automotive Industry», *Journal of Economic Geography*, April, N° 8.
- Gereffi G., Sturgeon T. Humphrey J. (2005), «The Governance of Global Value Chains», *Review of International Political Economy*, Vol. 12, N° 1.
- Gereffi G. Humphrey J., Kaplinsky R, Sturgeon TJ, (2001), «Globalisation, Value Chains and Development». *IDS Bulletin* 32, 3 (July): 1-8.
- Gereffi G. (1995), «State Policies and Industrial Upgrading in East Asia. » *Revue d'économie industrielle* 71: 79-90.
- Gereffi G., Korzeniewicz M., (1994), «*Commodity Chains and Global Capitalism*», Westport: Greenwood Press.

- Goldberg, R.A., (1968), «Agribusiness Co-ordination, A System Approach to the Wheat, Soybean and Florida Oranges Economies», *Harvard Business School*, Boston, 256 p.
- Hopkins T.K., Wallerstein I. (1986). «Commodity Chains in the World-Economy Prior to 1800. » *Review*, Vol. 10, No. 1, pp. 157-170.
- Houssaini A. (2008), «*Supply Chain Management : La mutation des relations inter-acteurs*», in Actes de Colloque, La logistique au Maroc : pratiques, enjeux et perspectives, EST, Université Sidi Mohamed Ben Abdellah, 28, 29 Mai.
- Keane J. (2008), «A 'New' Approach to Global Value Chain Analysis», *Overseas Development Institute*, London.
- Labonne M., (1985), « *Sur le concept de filière en économie agroalimentaire* » Montpellier: Institut National de Recherche Agronomique, Laboratoire d'Economie et Sociologie Rurales, 1985. Réunion MSA – CEGET, 13-14 juin. p.1-11.
- Laffont J.J., Moreaux M., (1991), «*Dynamics, Incomplete Information and Industrial Economics*», Basil Blackwell, London.
- Livolsi L. (2009), «*Le supply chain Management : synthèse et propositions*», Actes de la XIXème conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique (AIMS) Grenoble.
- Livolsi L. (2002), « Structuration de la fonction logistique : état des lieux et proposition d'une nouvelle approche », *Gestion 2000*, n°1-02, p.141-157.
- Mentzer J.T., Dewitt W., Keebler J.S., Min S., Nix NW., Smith CD., Zacharia ZG. (2001), «Defining Supply Chain Management», *Journal of Business Logistics*, Vol.22, No. 2.
- Monfort J., Dutailly J.C, (1983), "Les filières de production", *Archives et Documents (INSEE)*, 67, pp. 1-193.
- Paché G., (1994), « *La logistique : enjeux stratégiques.* » Vuibert, Coll. Vuibert entreprise.
- Parent J., (1979), « Filières de produits, stades de production et branches d'activité » *revue d'économie industrielle* n° 7.
- Raikes P., Friis Jensen M., Ponte S., (2000), «Global Commodity Chain Analysis and the French Filière Approach: comparison and critique», *Economy and Society*, Vol. 29, n° 3, Routledge, Abingdon : 390-417.

- Rastoin JL. Ayadi N. Montigaud JC., (2005), « *Vulnérabilité régionale à l'ouverture commerciale internationale : le cas des fruits et légumes dans l'euro-méditerranée.* » Colloque Rinos (Réseau Intégration Nord Sud) Montréal, 2-3 juin.
- Speckman R, Kamauff J, Myhr N., (1998), « An Empirical Investigation into Supply Chain Management: a Perspective on Partnerships », *Supply Chain Management*, Vol. 3, N° 2.
- Tixier D., Mathé H., Colin J., (1996), « *La logistique d'entreprise : vers un management plus compétitif* », Dunod, Paris.
- Toledano J., (1978), « À propos des filières industrielles », *Revue d'économie industrielle*, Volume 6, Numéro 1 p. 149 – 158.
- Trognon L., (2009), « Filières, supply chain et stratégie de distinction », *Economies et sociétés* Dossier: concepts et méthodes en analyse des filières. Novembre.
- Williamson O.E., (1975), « *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications* », the Free Press, New York.